

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学 号：X0015007

UDC _____

学 位 论 文

德国大众汽车公司在华投资和经营战略分析

A Study on Volkswagen's Investment and Operating Strategies in China

谢 继 扬

指导教师姓名：吴世农 教授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2003 年 8 月

论文答辩时间：2003 年 月

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予日期：2003 年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2003 年 月

厦门大学博硕士论文摘要库

论文摘要

20 世纪 90 年代以来,世界著名跨国公司纷纷投资中国,在不到 10 年的时间里,通过大规模、系统化投资,在华建立了数以千计的企业,有力地推动了中国经济全球化的进程。如何积极、合理、有效地利用跨国公司的投资?如何学会在同跨国公司的合作和竞争中发展壮大自己?如何从“引进来”发展到“走出去”?这些问题已经成为中国扩大开放和深化改革融入世界经济全球化的重点和难点。

本论文以跨国公司理论和战略管理理论为基础,应用理论分析和案例研究方法,理论联系实际,探讨了德国大众公司在中国的存在与发展战略。全文共分为四部分,本文通过分析德国大众公司的经营概况说明了研究德国大众公司在华投资和经营战略的重要性,主要涉及德国大众公司的投资战略、德国大众公司的进入发展战略、德国大众公司的市场营销战略、德国大众公司的品牌战略、德国大众公司的人力资源管理战略、德国大众公司的组织建设战略、德国大众公司的战略联盟以及德国大众公司与政府的关系战略等问题。

通过对德国大众公司在华发展战略的研究,最后探讨了德国大众公司对中国政府及中国企业跨国经营的一些启示,以及对德国大众及中方合作者提出了几点看法。作者认为,德国大众及中方合作者实现了双赢,但都还有不足,在以后的合作中一定能做得更好。

关键词: 经济全球化;德国大众;企业战略。

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Since 1990s, a number of world famous transnational corporations have accelerated their investing process in China. In less than 10 years, those corporations have established thousands of companies in China through large-scale and systematic investment, and thus give a strong boost to the economic globalization of China. Under such situation, how to make active, rational and effective use of foreign capital invested by transnational corporations, how to achieve sound development in international economic cooperation and competition with transnational corporations, and how to strengthen economic power and raise level of opening-up of China to let Chinese enterprises go global, have turned into a pivot and difficult problem in the course of China's opening up to the outside world, implementing the deep-level reform, and merging into the Economic Globalization.

Based on the theories of transnational corporations and strategic management, probes into the existence and developing strategy of Volkswagen in China through theoretic analysis and case studies. The contents of the thesis mainly include four parts: investment strategy of Volkswagen, market entry strategy and development strategy of Volkswagen, marketing strategy of Volkswagen, trademark strategy of Volkswagen, human resources management strategy of Volkswagen, organization and construction strategy of Volkswagen, strategic alliance of Volkswagen, and the relationship strategy of Volkswagen towards governments, etc.

Through the studies on the developing strategies of Volkswagen in China, this thesis also sum ups some lessons and experiences of Volkswagen on how to conduct international operations, especially for Chinese Government and enterprises' reference. The authour think that Volkswagen and Chinese co-operator have realized mutual benefit although they have some deficiency and that they will acquire great progress in the coming cooperation.

Keywords: Economic globalization; Volkswagen; Business strategies.

目 录

第一部分 跨国公司理论及其战略概述	1
一、跨国公司主要理论综述	1
二、研究背景——德国大众汽车公司概况及分析	8
第二部分 德国大众汽车公司的投资战略分析	15
一、德国大众汽车公司的进入动机	15
二、德国大众汽车公司的进入战略	17
三、德国大众汽车公司的发展战略	21
第三部分 德国大众汽车公司的经营战略分析	24
一、德国大众汽车公司的营销战略	24
二、德国大众汽车公司的品牌战略	26
三、德国大众汽车公司的本地化战略	27
四、德国大众汽车公司的人力资源战略	28
五、德国大众汽车公司的组织结构	32
六、德国大众汽车公司的战略联盟	33
七、德国大众汽车公司与中国政府的关系战略	34
第四部分 德国大众汽车公司在华投资和经营战略的启示	
和思考	35
一、对我国政府招商引资的启示	35
二、对中国企业的启示	40
三、对德国大众及中方合作者的几点看法	42
四、对跨国公司在华常用的投资和经营战略的思考	44
主要参考文献	58
后 记	61

德国大众汽车公司在华投资和经营战略分析

谢继扬

指导教师：吴世农 教授

德国大众汽车公司在华投资和经营战略分析

谢继扬

指导教师：吴世农 教授

厦门大学博硕士论文摘要库

第一部分 跨国公司理论及其战略概述

一、跨国公司主要理论综述

跨国公司（Transnational Corporation）作为一种遍及全球的客观经济现象，自 20 世纪 50 年代以来，一直深受西方学者和有关研究机构的关注，许多国家的政府及区域或国际组织也高度重视对其的研究。但至今为止，关于跨国公司的定义这样一个基本的问题也还是众说纷纭，莫衷一是。综观多样化的跨国公司定义，人们用来说明跨国公司含义的主要标准大致有以下几种：一是以股权为标准，即主张把一个企业拥有国外企业股份多少作为衡量其是否属于跨国公司的标志；二是以控制权为标准，有人主张只有单个管理中心统一集中指挥经营活动的企业，才能称得上跨国公司；也有人主张跨国公司可以有几种控制管理体制，既可以以母公司为中心，也可以给予子公司很大的自主权，甚至以国外公司为中心；三是以企业的上层经理人员的族属性为标准；四是以企业的经营战略为标准，即主张那些采用“全球战略”的企业，才能称得上是跨国公司；五是以企业行为为标准。

虽然对跨国公司的标准不同，在联合国 1977 年起草，1986 年最后定稿的《跨国公司行为守则草案》中的定义是：“本守则中使用的跨国公司一词系指由两个或更多国家的实体所组成的公营，私营或混合所有制企业，不论此等实体的法律形式和活动领域如何；该企业在—个决策体系下运营，通过—个或—个以上的决策中心得以具有吻合的政策和共同的战略；该企业中各个实体通过所有权或其它方式结合在一起，从而其中—个或更多的实体得以对其它实体的活动实行有效的影响，特别是与别的实体分享知识，资源和责任。”总之，在有关跨国公司的定义中，至今为止，尚未形成统—名称。在英文文献中，有关跨国公司的名称多种多样，其中最常见的有以下四种：国

际公司（International Corporation），多国公司（Multinational Corporation），全球公司（Global Corporation）和跨国公司（Transnational Corporation）。

（一）跨国公司理论

跨国公司理论主要针对两个方面内容，即跨国公司直接投资理论和跨国公司形成动因理论。跨国公司直接投资理论主要包括产品生命周期理论，垄断优势理论，内部化理论，国际生产折衷理论，比较优势理论等。跨国公司直接投资理论分为：

1、产品寿命周期理论

早在 1930 年代，西蒙·库兹涅茨（Simon Kuznets）和阿瑟·伯恩斯（Arther F. Burns）就指出，各种工业产品一般都会经历一种有规律的发展周期，即开发期、成长期、成熟期和衰退期等四个阶段。美国哈佛大学教授维农（Raymond Vernon）运用营销学（Marketing）的学说，提出了与国际直接投资密切相关的产品创新阶段（New Product Stage）、产品成熟阶段（Mature Product Stage）、产品标准化阶段（Standardized Product Stage）。维农认为，产品在其生命周期不同阶段有不同的特征，对企业和所在国家的投资会产生不同的影响。

维农的产品寿命周期理论对国际直接投资由发达国家投向不发达国家的经济现象解释得比较清楚，令人信服。而且由维农的理论推演下去，先进的技术和新产品可以集中在少数发达国家手中，新产品在全世界的推广是由少数发达国家向不发达国家的直接投资而定的，特别是发达国家的少数企业，可以集中很多的新技术和新产品，这些大企业再凭借这些新技术和新产品对国外进行投资。1950 年代和 1960 年代的美国的确如此，那时的跨国公司对外投资，主要是美国的大企业对国外进行投资。

2、垄断优势理论

该理论最初由现代跨国理论的最早拓荒者——加拿大学者海默创立，并

经他的导师，著名国际经济学家金德尔伯格（G.P.Kondleberger）加以补充和完善，故该理论又叫“海墨——金德尔伯格传统”（H-K Tradition），它替代了“赫克歇尔——俄林模型”（H-O Model），成为研究对外直接投资最早的最有影响的基础理论。构成垄断优势主要有列原因：

第一，技术优势。包括技术、知识、信息、诀窍、无形资产等范围广泛的要素。其中，新产品、新工艺和产品独特化能力是最具有实质性的构成部分，因为它们既造成了投资企业的独占性，又常常是东道国市场最需要的东西。

第二，规模经济。传统理论强调规模经济有利于生产集中，从而形成大企业支配市场的力量源泉。但这并不能有效地解释对外投资垄断优势论者如沃尔夫等人认为，跨国公司的垄断优势主要来自于非生产活动的规模经济性，集中化的研究与开发，建立大规模销售网络以及进行集中的市场购销、资金筹措和统一管理等等。沃尔夫认为，当企业发现它的某些技术未被充分利用时就会在国内以至国际市场进行多元化扩展，以充分利用现有技术优势，最终形成当地竞争者缺乏的规模经济优势。

第三，劳动力，资本优势。劳动力充裕的国家，其价格就相对便宜，从而促使跨国公司对外直接投资，而由于证券市场的不完全性，不能最终消除两国之间的利率差异，使得资本在一国的边际效率或利润高于其它国家，从而导致寻求较高资本利益的直接投资活动。除此之外，美国学者阿利伯认为，美元高估是刺激美国跨国公司收购当地企业或在当地投资的一个主要动因。同时，美元高估也使美国的国内生产成本高于国外成本，这也促使美国企业到国外投资设厂直接生产。

第四，组织管理能力。跨国公司一般都较当地竞争者具有优势的组织管理技能。这种优势一方面是由于它们有受过较好的教育并且具有丰富经验的管理人员；另一方面则由于它们有较快并有效作出决策的良好组织结构。在

企业经营活动没有扩展到一定规模的条件下，这些管理上的潜力不能得到充分利用。所以，对外直接投资以扩大经营规模，也是充分利用管理资源的内在要求。

综上所述，垄断优势论者几乎一致认为，技术因素在引起跨国公司对外直接投资中具有最重要的作用，其它一些因素只能起到补充或加强作用。但是这一理论不能解释从 1960 年代开始日益增多的发展中国家跨国公司的对外直接投资，特别是发展中国家对发达国家的直接投资。因为，发展中国家跨国公司一般不具有上述种种垄断优势。

3、内部化理论

内部化理论又称市场内部化理论，其主要代表人物是皮特·伯克利（Peter J. Buckley）和马克·卡森（Mark C. Casson），他们提出的内部化理论认为，市场具有不完全性，如果厂商把自己拥有的技术、管理、营销等“中间产品”（Intermediate Product）放在市场中自由交易，厂商则难以获得最大限度利润。因此，为了保证获得最大利润，厂商就把这种“中间产品”放在一个共同的所有权的控制之下，在企业内部进行转让，用内部的市场来代替原来的外部市场。

跨国公司掌握比较先进的技术，管理水平高于一般企业，市场网络比一般的企业也丰富完善得多。这些都是跨国公司的资源，是跨国公司的“中间产品”，跨国公司把这些新技术、半成品或“中间产品”放在内部所属的子公司之间相互交易，获得的利益高于把上述产品拿到市场外面同其它企业进行交易，因此，跨国公司愿意对外直接投资，在国外设立子公司。

4、国际生产折衷理论

英国里丁大学约翰·邓宁教授在 1976 年发表的题为“贸易、经济活动的区位与跨国公司：折衷理论探索”一文中，将内部化理论、区位理论、厂商理论、产业组织理论等重新加以有机结合，提出了国际生产折衷理论，并在其

论著《国际生产与多国公司》一书中做了充分阐述。该理论的核心是提出并分析了三个决定性因素，即所有权优势（或厂商优势）（Ownership advantage）、内部化优势（Internalization advantage）和区位优势（Location advantage）。邓宁认为：处于不同发展阶段的国家，其经济发展状况和水平对于本国企业所有权优势和内部化优势的形成，外国企业所有权优势和内部化优势的实现，以及本国区位优势的状况，都将产生重大影响。

邓宁的国际生产折衷理论注重综合分析、客观分析和动态分析。在理论形态上是完整成熟的，他在和诺曼 1985 年合著的一篇文章中，提出了国际贸易与国际生产统一分析的框架，试图说明国际分工的发展阶段。他们指出，企业的所有权优势和内部化优势对国际经济活动中的交易方式和国际分工的形式具有决定性意义。随着经济和技术的发展，企业所有权优势的作用相对于各国的区位优势不断提高，内部化优势的作用越来越重要，从而使国际分工的交易方式经历了从普通市场交易方式到合同方式和企业内部交易方式的转变。与此同时，国际交易的内容也逐渐从产业间交换向产业内部交换转化，直到转变为企业内部的交换。在上述转变过程中由要素禀赋决定的各国区位优势所取代，国际生产日益脱离国别的限制，而取决于企业的所有权优势。

5、比较优势理论

这种学说是由日本一桥大学小岛清教授提出的，主要以日本跨国公司对外投资为背景，分析的对象是战后以来特别是 1960 年代以来的日本对外投资，故又称作日本式对外直接投资模式（Japanese Model of Foreign Direct Investment）。他认为，不仅国际贸易的综合理论可以建立在“比较优势（成本）——合理”的基础上，对外直接投资的综合理论也可以建立在该原理上，在对外直接投资方面，投资国应该从趋于比较劣势的边际产业开始进行投资，这样可以使被投资国由于缺少资本、技术和技能没有表现出来的潜在比

较优势，得到表现或增强起来。

对外贸易是按着既定的比较成本进行的，而直接投资可以创造新的比较成本。小岛清专门对日本直接投资作了研究，他认为，日本式的对外直接投资不是取代贸易，而是补足贸易、创造贸易和扩大贸易的，与对外贸易是一种互补的关系。日本式的对外直接投资在本质上是导向产品对外销售的，从创造和扩大投资国的进口这个意义上说，是导向贸易或创造贸易的，原来的出口逐渐由投资对方国的生产而逐渐减少，而另一方面对外直接投资的扩大，它会扩大投资产品(如机器、装备、生产技术等)的出口，随着对方国国民收入的增长，向对方国的一般产品出口也会相应增加。

(二) 跨国公司形成动因理论

跨国公司形成动因包括以下几种：

第一，开发和利用国外自然资源。在投资动机中，这是一个传统的动机，获取主要资源、主要材料的供应尤其是矿产和能源，对一些企业来说至关重要。另一些公司则想获取廉价的劳动力或资本（也许政府会补贴），例如，奔驰公司在地方政府的补贴和鼓励下进入美国，阿拉巴马州以优惠的条件吸引建立了第一个美国奔驰汽车厂，该州提供了土地和新工人的培训工资，还承诺政府和有关用户购买大量该工厂生产的四轮驱动汽车。这种跨国的投资称为自然资源导向型，这种投资在国际直接投资中占有重要地位，尤其在发展初期，正处于急速膨胀的世界工业需要大量石油、矿产品及林业等不可再生的自然资源，而国内的资源供应远远不能满足其需要，企业为寻求稳定的资源供应，最佳的选择是进行直接投资，开发国外自然资源。

第二，降低生产成本。这种跨国投资称为成本节约导向型，投资的目的是维持或提高企业的经营绩效。因为劳动力的转移受到多方面的限制，而大地是不可移动的，投资者要利用其它国家的廉价资源，就只能采取直接投资方式，直接利用低成本的投入，提高企业的生产效益。

第三，全球一体化的压力。存在着不断增长的全球一体化经营的压力，这种压力多数来自更加一致的产品需求。随着国家的工业化，对日用商品的需求明显地趋向一致，这种无国籍或无边界的需求也许是由于发达国家具有相似的生活方式所致。同时，全球通讯和媒体的发展也使不同国家的人民能够看见和模仿不同文化的生活方式。在一些行业中技术促使了全球化，因为将成本降至最低所需的经济规模需要较之本国市场更大规模的投资，从较低廉的全球供应商那里购买产品以降低费用的压力也存在。

第四，分散和减少风险。这种跨国投资称为分散风险型。从经济方面看，这种投资可取得较为稳定的利益。就一般意义而言，这种投资的动因是出于对国际环境的考虑，也可能出于国内风险的考虑。比如，有些国家对私人资本有各种限制性规定，或经济政治状况不稳定等等都可能使企业进行对外直接投资。

第五，维持市场地位和开拓潜在市场。通过进入国际市场，公司有时可以迅速地拓展潜在的市场，对于受本国市场发展条件限制的公司来说，进入国际市场有巨大的吸引力。例如，美国软饮料行业日趋饱和。一个公司市场销售额的变化就意味着竞争对手市场销售额的变化，结果为维持或扩大销售额竞争异常激烈。

这种跨国投资称为市场导向型。根据不同情况，这种投资又可细分为四种：

- 1、绕开贸易限制的投资。在这种情况下，企业往往是出口企业，产品在国内生产，通过出口进入国际市场。由于进口国实行了贸易限制，阻碍了出口的正常进行，因而企业转为向进口国或第三国投资。向欧共体成员国的直接投资大都出于这种动机。

- 2、稳定与扩大市场的投资。企业对出口市场开辟到一定程度后，当地生产，就地销售就变得更为有利，从而导致企业对外直接投资。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库